

## ZARZĄDZANIE BAZĄ SUROWCOWĄ W CUKROWNIACH TWORZĄCYCH ORGANIZACJĘ SIECIOWĄ

*Danuta Gonet*

Katedra Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu  
Kierownik Katedry: prof. dr hab. Barbara Kutkowska

Słowa kluczowe: organizacja sieciowa, cukrownia, zarządzanie bazą surowcową, burak cukrowy  
*Key words: network organization, sugar industry, managing of raw materials, sugar beet*

S y n o p s i s. Regulacja rynku cukru oraz procesy restrukturyzacji i prywatyzacji w przemyśle cukrowniczym, będące wynikiem integracji z Unią Europejską, przyczyniły się do powstania i rozwoju organizacji sieciowych w Polsce w tej branży przemysłu przetwórczego. Artykuł przedstawia główne kierunki zmian w zarządzaniu bazą surowcową w cukrowniach, należących do Śląskiej Spółki Cukrowej S.A., która od 2003 r. należy do Südzucker Polska Sp. z o.o.

### WSTĘP

Globalizacja rynków i rosnąca konkurencja są przyczyną ciągłych poszukiwań przez firmy trafnych rozwiązań, prowadzących do pozyskiwania nowych rynków zbytu i tym samym rozszerzania zasięgu swoich działań. Duże znaczenie ma również ograniczenie ryzyka przez jego dzielenie i rozproszenie, zdobywanie i uzupełnianie wiedzy, usprawnienie obsługi klienta. W głównej mierze dotyczy to korporacji międzynarodowych, które należą do głównych czynników sprawczych oraz beneficjentów globalizacji [Wyciślak 2008].

Korporacje znajdują się w centrum uwagi jako podmioty transmitujące korzyści z globalizacji przede wszystkim do krajów rozwijających się, są pomocne w podnoszeniu stopy życiowej w wielu stronach świata. Umożliwiają produktom krajów rozwijających się docieranie na rynki krajów wysoko uprzemysłowionych, jak również są nośnikiem transferu nowoczesnych technologii [Stiglitz 2007]. Korporacje międzynarodowe odgrywają główną rolę w handlu międzynarodowym, umiędzynarodowieniu zarówno przedsiębiorstw, jak i gospodarek krajowych [Sowa 2006]. Funkcjonują one na zasadzie zorganizowanych sieci.

Szeroko pojęta interpretacja sieci prowadzi do przekonania, że pierwotne organizacje typu sieciowego pojawiły się już wraz z narodzinami społecznego podziału pracy i wymiany towarowej. Pierwsze organizacje gospodarcze typu sieciowego tworzyli współdziałający i chroniący swoje przywileje rzemieślnicy, a później fabrykanci. Organizacje te powstawały od dawna w bankowości, handlu, ubezpieczeniach i łączności.

Nagromadzona wiedza historyczna na temat organizacji sieciowych dawnego typu jest mało przydatna do wyjaśniania prawidłowości ich funkcjonowania w warunkach współcze-

snych wyzwań rozwojowych, tematyka zaś nowoczesnych organizacji sieciowych należy do grupy najbardziej aktualnych, a jednocześnie słabo jeszcze poznanych zagadnień nauk o zarządzaniu [Witkowski 2005]. Współcześnie istnieje duża liczba publikacji, w których autorzy podejmują się formułowania definicji organizacji sieciowych oraz opisu ich funkcjonowania i rozwoju. Z punktu widzenia realizowanej tematyki badań przedstawiono tylko wybrane poglądy i definicje organizacji sieciowych.

Organizacja sieciowa (sieć przedsiębiorstw) to zbiór powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, współpracujących i świadczących sobie wzajemne usługi lub dostawy produktów w oparciu o powiązania umowne [Leksykon zarządzania 2004].

Jarillo [1995] za siecią uważa taką organizację, w której jedna z firm pełni funkcję głównego kontrolera, nadzorując przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi, niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokojenie oczekiwań ostatecznych klientów, zaś Witkowski [2000] uważa, że sieć to grupa niezależnych firm, konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów. Do organizacji sieciowych wlicza się również sieć rozproszonych jednostek, tworzących grupę kapitałową [Brilman 2002].

Wiatrak [2003] za organizację sieciową uważa zbiór samodzielnych jednostek tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych i ustalonych działań.

Organizacja sieciowa również jest definiowana jako zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, realizację wspólnych projektów, jeżeli środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) przez sieć [Bressand, Distler 1995].

Należy podkreślić, że sieci powstające pomiędzy organizacjami powodują zacieranie się granic między nimi. Dostawcy nie ograniczają się do dostarczania niezbędnych produktów, lecz współpracują z przedsiębiorstwem i innymi podmiotami w celu rozwiązywania problemów klienta końcowego. W ten sposób wspierają całą organizację [Scheibe 2004]. Ponadto dodatkowymi wyróżnikami organizacji sieciowych są:

- wspólnota celów oraz wynikający z niej wysoki poziom zaufania i wzajemności,
- niski poziom integracji pionowej i hierarchii między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji,
- zdolność do uczenia się, innowacyjność i elastyczność,
- przejrzystość informacyjna dzięki stosowaniu zaawansowanych technologii teleinformatycznych [Witkowski 2005].

Sieci pojawiają się w różnych formach i na różnych poziomach. Ważną dziedziną działalności gospodarczej, w której idea sieci przejawiała się wyraźnie w ostatnich dziesięcioleciach, jest restrukturyzacja i reorganizacja przemysłu przetwórczego w wielu krajach [Domański 2004]. Utworzenie w ramach restrukturyzacji strategicznej struktur holdingowych w cukrownictwie polskim, zapoczątkowało proces tworzenia organizacji o charakterze sieciowym w tej branży przemysłu przetwórczego.

Organizacja cukrownictwa zmieniała się, a na początku XXI w. przybrała formę spółek i grup kapitałowych funkcjonujących w strukturze sieci zintegrowanej. Spółki i grupy kapitałowe, mając ograniczenia wielkości produkcji i cen (gotowych produktów i surowca podstawowego), koncentrują uwagę na maksymalizacji korzyści przez doskonalenie organizacji i działalności przetwórczej.

Cukrownictwo funkcjonuje na rynku regulowanym i wymaga specyficznej organizacji i zarządzania. Istniejące w tym zakresie rozwiązania w krajach zachodnich są przenoszone na grunt polski [Kapusta 2005]. Dotyczą również cukrowni należących do Śląskiej Spółki

Cukrowej S.A., która w 2003 r. została własnością francuskiego koncernu Saint Louis Sucre S.A., a następnie została przejęta przez korporację transnarodową – niemiecką Grupę Südzucker, której początki działalności sięgają 1925 roku.

Südzucker AG Mannheim/Ochsenfurt powstała w 1988 r., dwa lata po wprowadzeniu przez EWG Regulaminu Rynku Cukru z regulacjami kwot i cen. W wyniku fuzji ze spółdzielnią Süddeutsche Zuckerrübenverwertungs-Genossenschaft i Cukrownią Franken GmbH Ochsenfurt, powstał największy wytwórca cukru w Niemczech, skupiający 11 zakładów. W 1989 r. Südzucker nabyła udziały w austriackiej spółce AGRANA oraz przejęła belgijską firmę Rafinerie Tirlemontoise S.A. Po zjednoczeniu Niemiec w 1991 r. Südzucker został właścicielem 13 wschodnioniemieckich cukrowni, w których przeprowadzono restrukturyzację. W Czechach, Polsce, Słowacji, Rumunii, Mołdawii i na Węgrzech zostały zakupione nowe cukrownie. Po przejęciu drugiego, co do wielkości, francuskiego producenta cukru Saint Louis Sucre International S.A., nastąpiło nowe ukierunkowanie działalności Grupy Südzucker S.A., a mianowicie na produkcję cukru i środków słodzących.

W Polsce niemiecka grupa kapitałowa Südzucker projekt inwestycyjny rozpoczęła w 1992 r., wykupując udziały w Cukrowni Cerekiew S.A. W 2004 r. została założona spółka Südzucker Polska Sp. z o.o., jako wiodąca dla spółek z udziałem większościowym Grupy Südzucker, z udziałami w osiemnastu spółkach na Śląsku i w południowo-wschodniej Polsce. W 2005 r. utworzono biuro handlowe przez integrację spółki Cukier Królewski z Südzucker Polska Sp. z o.o. Wprowadzenie jednolitej koncepcji organizacyjnej umożliwiło stworzenie konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

## CEL, ZAKRES, METODYKA BADAŃ

Celem opracowania jest określenie kierunków zmian w zarządzaniu bazą surowcową cukrowni należących do Śląskiej Spółki Cukrowej S.A. Do jego realizacji wykorzystano dane pochodzące z dwóch odległych okresów, tj. 1996 i 2006 r. Rok 1996 przyjęto ze względu na to, że był to pierwszy rok działalności analizowanej spółki, natomiast w 2006 r. zakończono badania z przyczyn niezależnych od autorki. Prezentowane materiały pochodzą z działów księgowości surowcowej analizowanych cukrowni. W 1996 r. w badaniach uwzględniono 14 cukrowni spośród 16 należących w tym czasie do Śląskiej Spółki Cukrowej S.A. (ze względu na brak danych pominięto Cukrownię Pastuchów S.A. oraz Cukrownię Ziębice S.A.). Systematyczne wyłączenia kolejnych obiektów z produkcji cukru sprawiły, że w 2006 r. pozostało tylko 8 cukrowni. Dane charakteryzujące bazę surowcową w obu analizowanych latach są przypisane (zgodnie z zapisami księgowymi) wszystkim cukrowniom należącym do Śląskiej Spółki Cukrowej S.A. – również tym, które zostały wyłączone z produkcji cukru. W opracowaniu wykorzystano metodę opisową i porównawczą [Kopeć 1983, Stachak 1979] oraz zastosowano technikę tabelaryczną.

## WYNIKI BADAŃ

Rejon plantacyjny analizowanych cukrowni skupiony jest głównie na terenie trzech województw (dolnośląskie – 3 cukrownie, opolskie – 3 cukrownie, śląskie – 2 cukrownie) w południowo-zachodniej części Polski. Obszar ten charakteryzuje się dobrze rozwiniętą siecią transportową, drogową i kolejową, a także najlepszymi warunkami klimatyczno-glebo-

wymi do produkcji buraków cukrowych, które jednak wykazują zróżnicowanie, przez co utworzyły się rejony o wysokiej specjalizacji tej produkcji. Szczególnie sprzyjające warunki do produkcji buraków cukrowych występują w południowo-zachodniej części Opolszczyzny, na Ziemi Strzebińskiej, Nizinie Śląskiej oraz na terenach Przedgórze Sudeckiego. Obszary te stanowią główne rejony produkcji buraka cukrowego dla Śląskiej Spółki Cukrowej S.A.

Po przejściu Śląskiej Spółki Cukrowej S.A. przez Südzucker Polska Sp. z o.o., podjęto w czerwcu 2003 r. prace związane z reorganizacją bazy surowcowej, które zapoczątkowało odstąpienie od dotychczasowej zasady sztywnej przynależności plantacji do danej cukrowni. Wstępnie służby surowcowe dokonały lokalizacji plantacji i przypisały każdej z nich odległość do poszczególnych cukrowni. Następnie program komputerowy przyporządkował każdą plantację do cukrowni wybierając najkorzystniejszą lokalizację, uwzględniając takie parametry, jak: odległość plantacji od cukrowni, koszty przerobu w danej cukrowni i jakość cukru. Wyniki wstępnego podziału terenów surowcowych przekazano cukrowniom do dalszej weryfikacji, w celu wyeliminowania przypadków przypisania jednego plantatora do kilku cukrowni. Dotyczyło to również plantatorów zamieszkujących jedną wieś.

Opracowano jednolitą umowę usługowego przerobu buraków oraz główne tezy i zasady spisania aneksów do umów kontraktacyjnych z plantatorami. Dokonano ustaleń dotyczących sposobu obsługi plantatorów w zakresie ich rozliczeń z cukrownią, z którą mieli zawarte umowy kontraktacyjne, z uwzględnieniem obowiązujących zasad i parametrów produkcyjnych (polaryzacja krajanki), a mianowicie – plantatorów obsługiwały macierzyste służby surowcowe. W następnych latach, w zależności od liczby funkcjonujących cukrowni, jak

Tabela 1. Powierzchnia kontraktacji, skup buraków cukrowych i liczba plantatorów w Śląskiej Spółce Cukrowej S.A. według cukrowni

Cukrownia	Powierzchnia kontraktacji [ha]			Skup buraków cukrowych [t]			Liczba plantatorów		
	1996	2006	1996=100	1996	2006	1996=100	1996	2006	1996=100
Baborów	3300,5	1334,7	40,4	156686	67221	42,9	878	248	28,2
Cerekiew	4852,3	2790,7	57,5	223063	162334	72,8	1470	634	43,1
Chybie	4177,0	1885,9	45,1	207860	105904	50,9	1003	381	32,0
Jawor	5325,0	2550,1	47,9	185221	123462	66,6	1576	330	20,9
Łagiewniki	4750,0	2733,1	57,5	195944	127109	64,9	1814	525	28,9
Małoszyn	8853,0	4322,3	48,6	338763	191123	56,4	3668	626	17,1
Otmuchów	5991,0	3942,4	65,8	264978	202477	76,4	2231	875	39,2
Pustków	3720,0	2100,0	56,4	141771	100832	71,1	1158	168	14,5
Racibórz	4552,7	2123,3	46,6	203955	125974	61,8	1550	465	30,0
Strzelin	6547,6	3421,9	52,3	270552	159933	59,1	2034	532	26,1
Świdnica	7117,0	4147,8	66,7	269338	194046	72,0	2619	681	26,0
Wieluń	2414,0	1318,3	54,7	93833	54699	58,3	2261	196	8,7
Wrocław	6850,5	3145,5	45,9	289651	160364	55,4	2899	637	22,0
Wróblin	6303,5	3081,8	48,9	244823	154125	53,2	2629	590	22,4
Razem Śląska Spółka Cukrowa S.A.	74754,1	38877,6	52,0	3086438	1929603	62,5	27790	6828	24,6
Średnio na 1 cukrownię	5339,6	2777,0	52,0	220459,8	137828,8	62,5	1985	488	24,6

Źródło: działy surowcowe analizowanych cukrowni i obliczenia własne.

Tabela 2. Średnia powierzchnia plantacji, plon buraków cukrowych i zawartość cukru w krajance w Śląskiej Spółce Cukrowej S.A. według cukrowni

Cukrowania	Średnia pow. plantacji [ha]			Plon buraków cukrowych [t/ha]			Zawartość cukru w krajance [%]		
	1996	2006	1996=100	1996	2006	1996=100	1996	2006	1996=100
Baborów	3,67	5,38	146,6	48,28	50,40	104,4	14,84	18,21	122,7
Cerekiew	3,30	4,40	133,3	46,12	58,20	126,2	15,38	17,82	115,9
Chybie	4,16	5,88	141,3	49,20	56,20	114,2	14,91	18,26	122,5
Jawor	3,39	7,73	228,0	33,77	48,40	143,3	16,53	16,62	100,5
Łagiewniki	2,62	5,21	198,8	41,25	46,50	112,7	15,92	17,11	107,5
Małoszyn	2,41	6,87	285,1	37,42	44,40	118,6	15,72	16,50	105,0
Otmuchów	2,69	4,51	167,7	41,39	51,40	124,2	15,79	17,79	112,7
Pustków	3,21	12,50	389,4	38,11	48,00	125,9	16,15	16,82	104,1
Racibórz	2,94	4,57	155,4	44,77	59,30	132,4	15,39	17,80	115,6
Strzelin	3,22	6,43	199,7	40,04	46,70	116,6	16,46	17,28	105,0
Świdnica	2,72	6,09	223,9	39,34	46,80	119,0	15,55	16,96	109,1
Wieluń	1,07	6,73	629,0	37,41	41,50	110,9	15,57	17,28	111,0
Wrocław	2,36	4,94	209,3	39,35	51,00	129,6	15,85	16,69	105,3
Wróblin	2,40	5,22	217,5	38,86	50,00	128,7	15,81	17,44	110,3
Średnia Śląskiej Spółki Cukrowej S.A.	2,69	5,69	211,5	41,09	49,9	121,4	15,70	17,33	110,4

Źródło: działy surowcowe analizowanych cukrowni i obliczenia własne.

również od lokalizacji plantacji, decyzje o miejscu dostawy ulegały zmianie [Pawełek 2004].

Porównanie powierzchni kontraktacji, skupu buraków cukrowych oraz liczby plantatorów w Śląskiej Spółce Cukrowej S.A. między 1996 a 2006 r. przedstawiono w tabeli 1. W 2006 r. (w porównaniu do 1996 r.) nastąpił spadek ogólnej powierzchni buraków cukrowych we wszystkich cukrowniach, który średnio dla całej spółki wyniósł 48%. Ograniczenie powierzchni kontraktacji, będące wynikiem zmniejszenia produkcji cukru w ramach przyznaných limitów i kwot produkcyjnych określonych zasadami unijnej regulacji rynku cukru, spowodowało także zmniejszenie skupu surowca we wszystkich analizowanych cukrowniach, które średnio dla całej spółki wyniosło 37,5%, zaś liczba plantatorów zmniejszyła się aż o 75,4%.

Dane tabeli 2 wskazują, że zjawiskiem korzystnym był wzrost średniej powierzchni plantacji we wszystkich cukrowniach, wynoszący średnio 111,5% oraz plonu buraków cukrowych przeciętnie o 21,4%. Ponadto, nastąpiła poprawa jakości uzyskiwanego surowca, czego odzwierciedleniem był wzrost zawartości cukru w krajance – średnio z 15,70% w 1996 r. do 17,33% w 2006 r., tj. o 10,4%. Ze względu na wyłączenie w analizowanym okresie z produkcji cukru aż 8 cukrowni, zwiększyła się średnia odległość plantacji od cukrowni o 25,7%.

W ramach przeprowadzonej reorganizacji bazy surowcowej w 2003 r. docelowym i preferowanym przez Śląską Spółkę Cukrową sposobem dostaw buraków cukrowych stał się ich odbiór bezpośrednio z pola plantatora. Wprowadzono system skupu „Pole – Cukrownia” z doczyszczaniem, załadunkiem na polu plantatora i transportem zorganizowanym przez cukrownię. W związku z tym, w 2004 r. zlikwidowano wszystkie terenowe punkty skupu, których liczba w 1996 r. wynosiła dla całej Spółki 134 (tab. 3).

Tabela 3. Liczba terenowych punktów skupu, średnia odległość plantacji od cukrowni i liczba inspektorów terenowych w Śląskiej Spółce Cukrowej według cukrowni

Cukrownia	Liczba terenowych punktów skupu w 1996 roku	Średnia odległość plantacji od cukrowni [km]			Liczba inspektorów terenowych		
		1996	2006	1996=100	1996	2006	1996=100
Baborów	5	10,6	-	-	4	-	-
Cerekiew	7	31,6	39,19	124,0	5	5	100,0
Chybie	6	83,0	88,69	106,8	3	2	36,7
Jawor	4	20,0	-	-	6	-	-
Łagiewniki	12	14,1	-	-	9	-	-
Małoszyn	25	63,0	-	-	19	-	-
Otmuchów	8	30,4	35,48	116,7	8	5	62,5
Pustków	5	30,0	-	-	4	-	-
Racibórz	8	22,0	25,86	117,5	4	3	75,0
Strzelin	7	22,0	22,24	101,2	8	5	62,5
Świdnica	17	64,4	38,38	59,6	7	5	71,4
Wieluń	8	30,0	-	-	8	-	-
Wrocław	10	40,0	49,93	124,8	9	4	44,4
Wróblin	12	29,0	52,48	181,0	7	5	71,4
Razem Śląska Spółka Cukrowa S.A.	134	x	x	x	101	34	33,7
Średnia na 1 cukrownię	10	35,0	44,0	125,7	7	4	57,1

Źródło: działy surowcowe analizowanych cukrowni i obliczenia własne.

Likwidacja terenowych punktów skupu przyczyniła się do racjonalizacji kosztów produkcji cukru. Do 2004 r. plantatorzy ponosili koszty dostawy do terenowych punktów skupu, a koszty transportu ponosiła cukrownia (dotyczyło to także sytuacji, gdy plantator sam dowoził buraki do cukrowni). Zmiany w zakresie dostaw surowca polegały na wprowadzeniu transportu organizowanego przez cukrownie, którego koszty ponoszą po 50% plantatorzy i producenci cukru w ramach kompleksowej obsługi. W 2006 r. transport buraków był realizowany wyłącznie przez ciężarówki należące do wynajętych firm transportowych, które wykonywały również usługę doczyszczania buraków na polu plantatora. Tak zorganizowany transport był m.in. związany z wprowadzeniem przez spółkę systemu informatycznego „Plantator” przy pomocy którego prowadzono rejestrację dostaw surowca przez elektroniczne identyfikatory, co w dalszej procedurze umożliwiło gromadzenie informacji o każdej dostawie buraków w centralnej bazie, znajdującej się w siedzibie spółki we Wrocławiu. Na tej samej zasadzie prowadzona była rejestracja odbieranych przez plantatorów wysłodków i wapna defekacyjnego. Ponadto, system był zintegrowany ze wszystkimi cukrowniami należącymi do Südzucker Polska Sp. z o.o. i połączony z centralną bazą.

Jeden system wdrożony we wszystkich cukrowniach wpłynął na uproszczenie procedury rozliczeń z plantatorami, umożliwił wymianę informacji między cukrowniami o kontraktacji, skupie i rozliczeniach. Zgodnie z przyjętymi rozwiązaniami odbiór buraków na polu był dokonywany w miejscu umożliwiającym dojazd, doczyszczanie, załadunek i wyjazd z pola, zaś wykopane buraki były składowane według określonych procedur. Od 2003 r. przemy były okrywane specjalną włókniną, która zabezpieczała buraki przed utratą cukru oraz wpływała na utrzymanie pozo-

stałych parametrów, świadczących o dobrej jakości surowca. Wprowadzenie zmian było związane z planowaniem (indywidualnym dla plantatorów) dostaw buraków na ściśle określony termin, zamieszczony w harmonogramie, co w konsekwencji zapewniało płynność, ciągłość i wydłużenie czasu trwania kampanii w cukrowniach. Bardzo ważnym i celowo wprowadzonym zabiegiem, włączonym do obsługi kompleksowej, było doczyszczanie buraków na polu plantatora. W wyniku tych działań zmniejszono koszty transportu i unikano obciążenia taboru transportowego zbędnym balastem, czyli ziemią. Ponadto, wpłynęło to na obniżenie kosztów doczyszczania korzeni buraków w cukrowniach, jak również na koszty wywozu pozostałej po doczyszczaniu ziemi. Wdrożenie systemu wpłynęło na skrócenie łańcucha dostaw, czyli zrealizowanie trudnego wymogu stawianego zarządzaniu logistycznemu w warunkach ograniczonych czasem.

Dodatkowo stworzono możliwość przekazywania i przetwarzania informacji o polaryzacji cukru, zawartości związków szkodliwych i zanieczyszczeń w burakach, oznaczanych w istniejącym od 1996 r. Laboratorium Surowcowym w Cukrowni Strzelin S.A., do centralnej bazy, gdzie wyliczana była ostateczna cena i wysokość całkowitej płatności dla plantatorów za dostarczony surowiec. Od 2004 r. pobierane próby buraków z wszystkich cukrowni przewożone były do Strzelina.

Dostarczane plantatorom środki do produkcji w postaci: materiału siewnego, środków ochrony roślin i nawozów mineralnych w ramach umów kontraktacyjnych, miały ceny preferencyjne wynegocjowane w siedzibie Grupy we Wrocławiu.

System „Plantator” był wykorzystywany przez pracowników surowcowych cukrowni, również w trakcie sprawowania nadzoru nad plantacjami buraków cukrowych, objętych umowami kontraktacyjnymi z danymi cukrowniami. Wszystkie poczynione obserwacje były przekazywane do centralnej bazy we Wrocławiu. W wyniku ograniczenia ilości produkowanego cukru, jak również liczby czynnych cukrowni zmniejszyła się liczba pracowników pracujących w działach surowcowych cukrowni – ze 101 osób w 1996 r. do 34 osób w 2006 r., tj. o 66,3%.

## WNIOSKI

1. Proces globalizacji sprzyja rozwojowi korporacji transnarodowych, które funkcjonują jako organizacje sieciowe. Zmiana systemu politycznego i włączenie Polski do struktur Unii Europejskiej, spowodowały napływ inwestycji zagranicznych realizowanych przez korporacje transnarodowe, także do przemysłu cukrowniczego.
2. Wprowadzone wybrane elementy zarządzania sieciowego w organizacji bazy surowcowej, przedstawione na przykładzie cukrowni „Śląskiej Spółki Cukrowej” S.A., należących od 2003 r. do Grupy Südzucker Polska Sp. z o.o., głównie zmierzały do obniżenia kosztów produkcji surowca, który ma znaczącą pozycję w strukturze kosztów produkcji cukru [Gonet 2005].
3. Dużym usprawnieniem w zarządzaniu bazą surowcową w analizowanej jednostce było wprowadzenie systemu sieci komputerowych, łączących poszczególne cukrownie z zarządem spółki oraz ułatwiających przepływ informacji między poszczególnymi cukrowniami. Zmiany te umożliwiły korzystanie z jednolitego dla wszystkich cukrowni programu „Plantator”, który pozwalał zrealizować kluczowe założenia modernizujące produkcję i gospodarkę surowcem w skali ugrupowania, sferę logistyki przez wdrożenie wspólnej platformy wewnętrznej informacji logistycznej, poprawę gospodarki transportowej. W konsekwencji uzyskano wzrost poziomu jakości surowca.
4. Zwiększono stopień wykorzystania potencjału techniczno-produkcyjnego, dzięki m.in. zmodyfikowaniu systemu powiązań w sferze przerobu surowca (przerób usługowy) w skali spółki. Usprawniono także działalność zaopatrzeniową w środki do produkcji surowca.

5. Centralizacja zarządzania, liczne uproszczenia i ujednoczenia w sferze organizacji działań, przepływ informacji usprawniło do lepsze wykorzystanie potencjału wszystkich uczestników organizacji, co w konsekwencji prowadziło do powstania efektów synergii, umocnienia na rynku oraz zwiększenia konkurencyjności w kraju i za granicą.

## LITERATURA

- Bressand A., Distler C. 1995: La planète relationnelle. Flammarion, za Brillman J. 2002: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa.
- Brillman J. 2002: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa.
- Domański R. 2004: Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne. PWN, Warszawa.
- Gonet D. 2005: Opłacalność produkcji cukru. *Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych, Bydgoskie Towarzystwo Naukowe*, seria B, nr 58, Bydgoszcz.
- Jarillo J.C. 1995: Strategie Networks. Creating the Borderless Organization, Butterworth – reeie-mann, Oxford.
- Kapusta F. 2005: Organizacja i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych cukrownictwa polskiego. Strategie i logistyka organizacji sieciowych. *Prace Naukowe AE*, nr 1078, Wrocław.
- Kopeć B. 1983: Metodyka badań ekonomicznych w gospodarstwach rolnych. Wyd. AR, Wrocław.
- Leksykon zarządzania. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Pawełek M. 2004: Reorganizacja Śląskiej Spółki Cukrowej. *Burak Cukrowy*, nr 1.
- Scheibe A. 2004: Wykorzystanie marki w zarządzaniu organizacją sieciową. [W:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie* (red. nauk. Z. Olesiński, A. Szplit). Akademia Świętokrzyska, Kielce.
- Sowa K. 2006: Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych. [W:] Krauze-Mozer B., Borowiec P. (red.) 2008: *Globalizacja – nieznosne podobieństwo?* Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Stachak S., Woźniak Z. 1979: Elementy metodologii nauk agroekonomicznych. Wyd. AR, Szczecin.
- Stiglitz J.E. 2007: *Wizja sprawiedliwej globalizacji*. PWN, Warszawa.
- Wiatrak A.P. 2003: Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, nr 3.
- Witkowski J. 2000: Logistyka w organizacjach sieciowych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 7-8.
- Witkowski J. 2005: Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć. Strategie i logistyka organizacji sieciowych. *Prace Naukowe AE*, nr 1078, Wrocław.
- Wyciślak S. 2008: Korporacje transnarodowe. Identyfikacja – modele – społeczna odpowiedzialność. [W:] Krauze-Mozer B., Borowiec P. (red.) *Globalizacja – nieznosne podobieństwo?* Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

*Danuta Gonet*

MANAGING RAW MATERIALS IN THE SUGAR INDUSTRY OF THE NETWORK ORGANIZATIONS CREATION

Summary

The regulations of sugar market and the process of restructuring in the sugar industry, which are the result of the integration with European Union caused the establishment and development of web organizations in Poland in this field of industry. The article indicates the main directions of changes in management resource-base in sugar factories which belong to Slaska Spolka Cukrowa S.A. that since 2003 has belonged to Südzucker Polska Sp. z o.o.

Adres do korespondencji:  
dr inż. Danuta Gonet  
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu  
Katedra Ekonomii i Zarządzania  
pl. Grunwaldzki 24A  
50-363 Wrocław  
tel. (71) 320 17 97  
e-mail: danutagonet@vp.pl